



金融リテラシーを高める従業員教育は企業価値の向上につながる

信託4社による「信託未来プロジェクト」人的資本タスクフォースの調査結果

2025年3月31日



三菱 UFJ 信託銀行、みずほ信託銀行、三井住友信託銀行、りそな銀行の 4 社は信託法・信託業法制定 100 周年の 2022 年に「信託未来プロジェクト」を立ち上げ、4 つのタスクフォース (TF) の活動を通じて信託銀行の機能を活用した社会課題の解決策を共同で検討、提案してきた。4 つの TF の 1 つ、人的資本 TF ではこのほど、2024 年に実施した「従業員の金融リテラシー (Financial Literacy=以下 FL) が企業に与える影響」に関する調査の結果を発表。「FL が高いと仕事のパフォーマンスや従業員エンゲージメントも高い」などの結果が得られた。

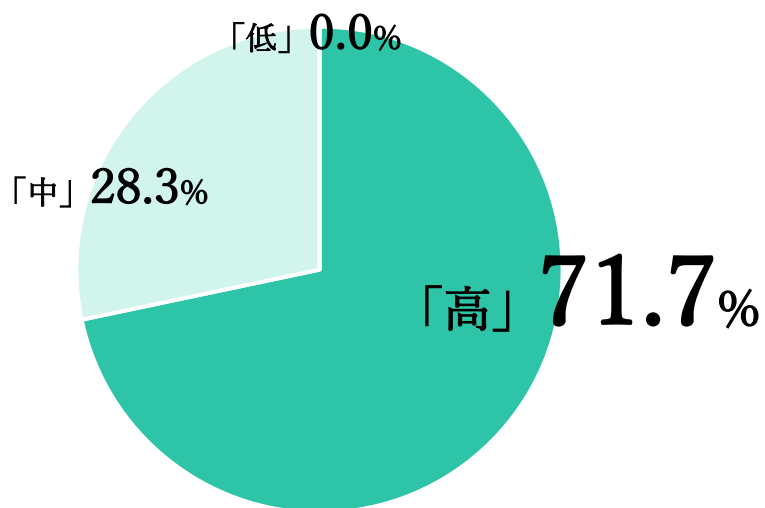
(1) 調査結果（サマリー）

人的資本タスクフォースでは、「従業員の FL を高めていくことが企業にどのような影響をもたらすか」をテーマに、マクロ調査と個別企業を対象とした調査を実施した。調査結果からは、次のようなことが明らかになった。

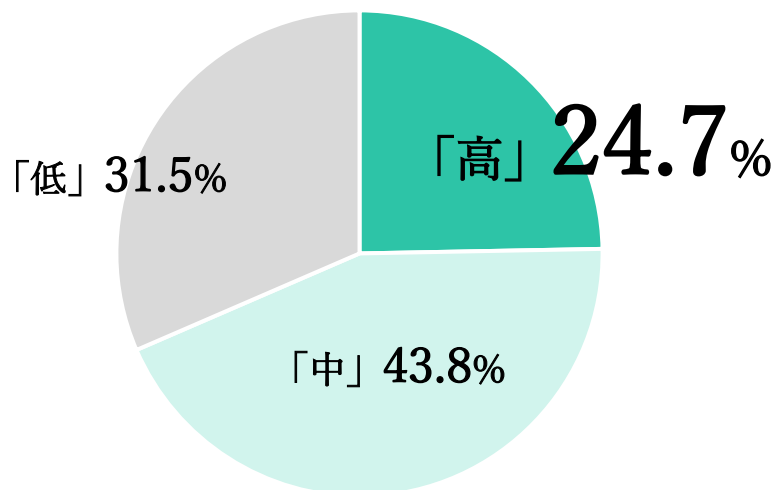
- ・いずれの調査でも、従業員の「FL」と「仕事のパフォーマンス」の間には正の関係性が見られることが分かった。

【マクロ調査結果】

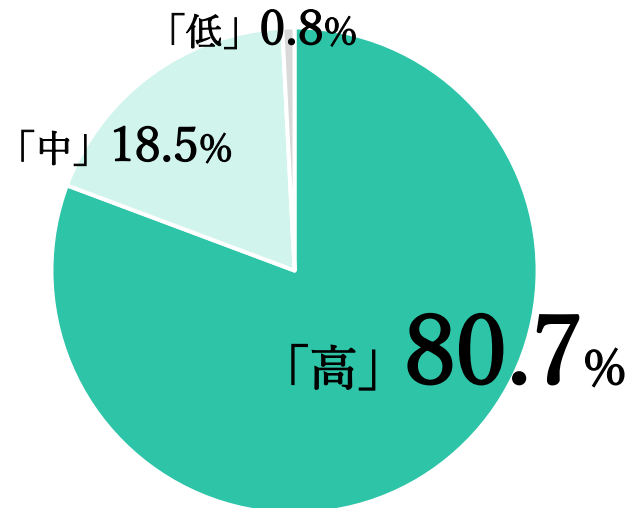
FL が“高い”人材の仕事のパフォーマンス



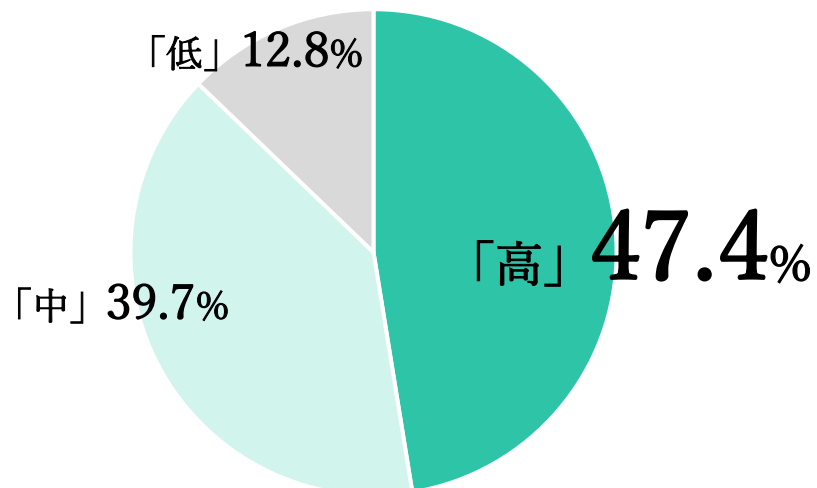
FL が“低い”人材の仕事のパフォーマンス



FL が“高い” 人材の仕事のパフォーマンス



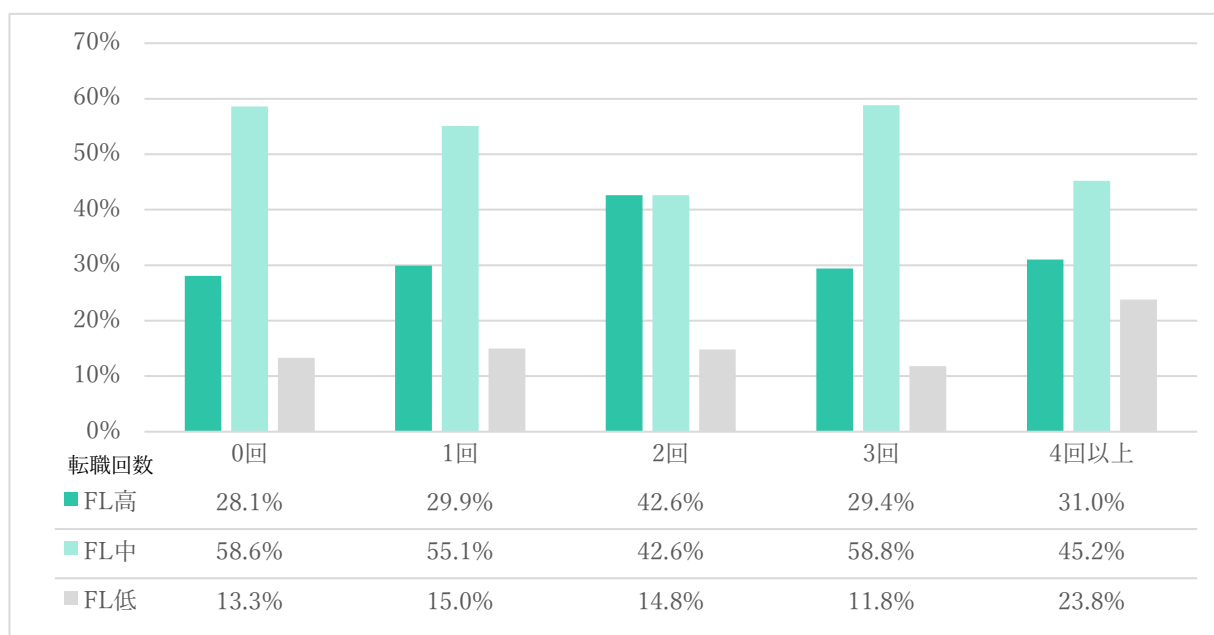
FL が“低い” 人材の仕事のパフォーマンス



・人的資本 TF では、当初は高い FL を持つ従業員は独立志向が高まると考えられることから、「転職回数が増える」、「転職意向が高まる」といった傾向が強くなるという仮説を立てていたが、そのような傾向は見られないことが分かった。

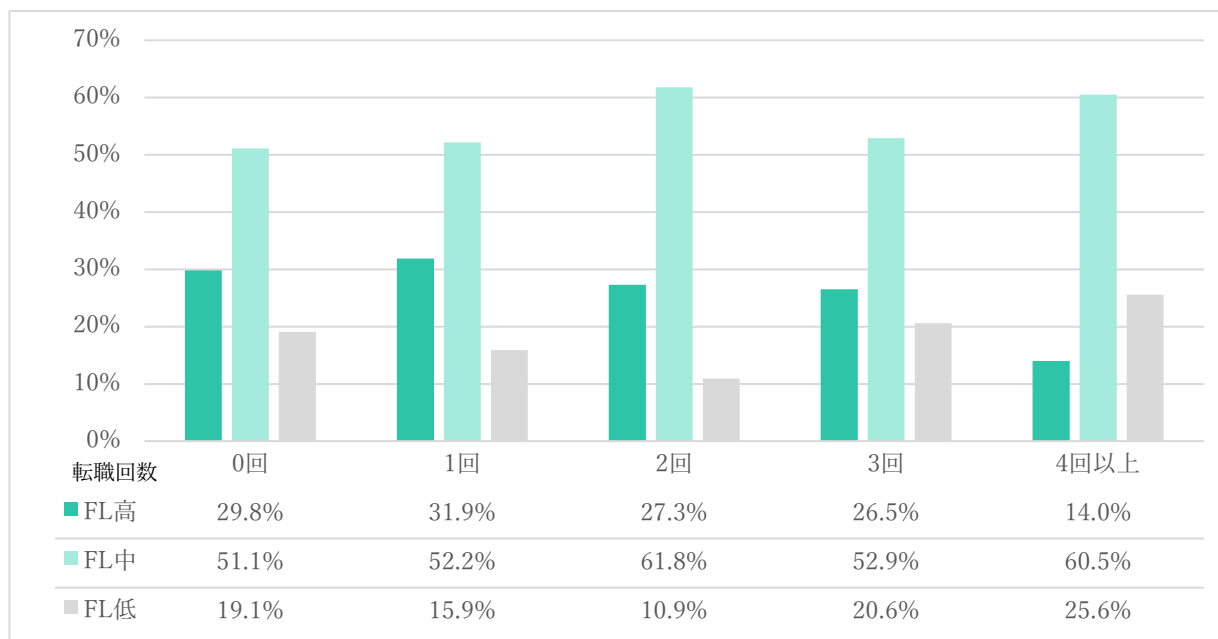
【マクロ調査結果】

FL と転職回数の関係性



【個別企業調査結果】

FL と転職回数の関係性



・個別企業への調査では、FL の高い従業員は従業員エンゲージメントも高く、パフォーマンスも高いことが分かった。

従業員の FL を高めることは個々人のファイナンシャル・ウェルビーイング（Financial Well-being）にとどまらず、エンゲージメントの向上につながりうる。人的資本の観点からは、企業価値向上に資する従業員の FL 向上に向けた取り組みを推進していくことが重要だ。

信託銀行4社では、企業年金の普及や金融経済教育の提供などを通して、企業の人的資本経営にこれからも貢献していく。

（２）調査背景

金融のグローバル化や多様化が進み、「資産運用立国実現プラン」への取り組みが加速する中で、国民の FL の向上が大きな課題となっている。

2022 年 4 月からは小中学校に加えて高等学校でも金融経済教育が必修化、2024 年 8 月には幅広い世代に教育や相談の機会を提供する「金融経済教育推進機構」（J-FLEC）が発足し、企業にも金融経済教育推進の場としての役割が期待されている。

企業にとって従業員の金融経済教育は福利厚生や社会貢献の見地からも大変有用だが、その重要性は理解しつつも、従業員研修の限られたコストや時間の中ではマネジメントやリスクリングといった業務に直結する人材教育が優先される傾向がある。

さらに、一部の企業からは従業員の FL が向上すると「より良い処遇を求めるようになり人材流出につながるのではないか」、「株価が気になって業務に集中できなくなるのではないか」といった懸念の声も聞こえてくる。

そこで、各社が企業年金業務のなかで培ってきた知見を活かし、FL の向上が従業員に与える影響を調査・分析することにより、企業の人的資本経営を支援するため本調査を実施した。

（３）調査目的

調査スキーム

➤企業で働く個人の FL とパフォーマンス、職務姿勢との関係性について、分析に奥行きを持たせるため、全体的な傾向はマスパネルを対象とした定量的なアンケート調査で把握し、マス調査では分からない実際の個人業績との関係性の導出は、特定個社を対象とした定量的なアンケート調査で分析した。

検証仮説

➤本調査では、大きく 2 種類の検証仮説を設定した。一つは FL が高い人材の「パフォーマンス、職務姿勢に関する特徴」で、もう一つは FL が高い人材の「属性に関する特徴」である。前者の「パフォーマンス、職務姿勢に関する特徴」については、従業員が所属する組織に対して抱く帰属意識や愛着、忠誠心などの感情を表す概念である「コミットメント」や、従業員の働きがいなどに関わる「動機づ

け・衛生理論」等、人的資源管理論（HRM）の領域で長く重要視されてきた概念や理論をベースとした調査設計・仮説設定を行った。後者の「属性に関する特徴」については、年代や所属する企業の規模等の基本情報に加えて、転職回数や投資歴、就業志向性といった、より FL に関連すると考えられるパーソナルな情報を織り込んだ調査設計・仮説設定を行った。

➤「パフォーマンス、職務姿勢に関する特徴」については、マス調査、個社調査ともに基本的な検証仮説は同一のものを設定しており、調査票の基本構成も同じである。個社調査においては、実際の個人業績（客観的なパフォーマンス）と個人の主観的なパフォーマンスとの紐づけを行うことで、より客観的なパフォーマンスとの関係性を分析することを試みた。一方で、「属性に関する特徴」については、心理的安全性の観点から個社調査の属性質問のうち、転職に対する考えを含む「就業志向性」の質問を省いているため、マス調査のみ検証仮説として設定している。また、個社調査は同一企業であるため、「所属する企業規模」の質問も同様に省いている。

主な検証仮説

➤FL が高い従業員には、以下の特徴がある

〈パフォーマンス、職務態度に関する特徴〉

- ☒ 仕事のパフォーマンスが高い
- ☒ 会社へのコミットメント（目的）*1が高い
- ☒ 会社へのコミットメント（功利愛着）*2が高い
- ☒ 会社へのコミットメント（規範）*3は関係がない
- ☒ 会社へのコミットメント（功利存続）*4が低い
- ☒ 働きがいを感じる度合いが高い
- ☒ 会社をイノベティブだと感じる度合いが高い
- ☒ 自分の処遇への納得感・満足感が高い
- ☒ 自分や所属組織への総合的な満足度が高い

〈属性に関する特徴〉

- ☒ 年代が高い
- ☒ 年収が高い
- ☒ 所属する企業規模が大きい ※マス調査のみ
- ☒ 転職経験がある、転職回数が多い
- ☒ 投資経験がある、投資歴が長い
- ☒ 自律・独立志向が強い（安定・帰属志向が低い） ※マス調査のみ

*1 組織の理念や目的に共感し、それを実現したいという意識。

*2 会社や職場への愛着や誇りから生まれる帰属意識。

*3 組織への義務感や責任感、社会的・道徳的な理由から続ける意識。

*4 利益や損失回避のため、実利的な理由で会社に留まる意識。

(4) マス調査の分析

【調査の概要】

調査地域：全国 47 都道府県

調査対象：20~69 歳の男女インターネット利用者、上場企業勤務(経営層含む正社員のみ) or 公務員

有効サンプルサイズ：500

調査方法：Web アンケート調査

調査時期：2024 年 7 月

設問数：SC 3 問、本調査 67 問、属性調査 33 問

【調査の結果】

< 凡例 > + : FL との正の関係性あり、- : FL との負の関係性あり、無 : FL との関係性なし

検証仮説		分析結果
カテゴリ	項目	マス調査
パフォーマンス 職務態度	仕事のパフォーマンス	+
	会社へのコミットメント (目的)	+
	会社へのコミットメント (功利愛着)	+
	会社へのコミットメント (規範)	+
	会社へのコミットメント (功利存続)	無
	働きがいを感じる度合い	+
	会社をイノベーティブだと感じる度合い	+
	自分の処遇への納得感・満足感	+
	自分や所属組織への総合的な満足度	+
属性	年代	無
	年収	+
	所属企業の規模	無
	転職経験・転職回数	無
	投資経験・投資歴	+
	自律・独立志向	-

➤FL が高い人材は、「仕事のパフォーマンスが高く、会社へのコミットメント（目的、功利愛着、規範）を高く持ち、自分の会社に働きがい、イノベーティブさを感じており、処遇を含めた総合的な満足度が高い」傾向にあることが示唆された。また、属性としては「年収が高く、投資歴が長く（投資経験がある）、自律・独立志向は低い」傾向にあることが示唆された。FL が低い人材は、その反対の傾向を持つことが示唆された。

➤一方で、功利存続的なコミットメント、年代、転職経験や転職回数の多さ、FL との間に明確な関係性が見られなかった。

【仮説検証の詳細】

<パフォーマンス、職務姿勢に関する特徴>

仕事のパフォーマンスが高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、仕事におけるパフォーマンスが高い傾向が見られた。FLが高い人材は、パフォーマンス「高」の割合が71.7%、「中」の割合が28.3%、「低」の割合が0.0%で、顕著にパフォーマンスが高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が24.7%、「中」の割合が43.8%、「低」の割合が31.5%で、FLが高い人材と比較してパフォーマンスが高い割合が47.0ポイント少なく、低い割合が31.5ポイント多かった。

会社へのコミットメント（目的）が高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、会社へのコミットメント（目的）が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、コミットメント（目的）「高」の割合が68.4%、「中」の割合が24.3%、「低」の割合が7.2%で、顕著にコミットメント（目的）が高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が26.0%、「中」の割合が34.2%、「低」の割合が39.7%で、FLが高い人材と比較してコミットメント（目的）が高い割合が42.4ポイント少なく、低い割合が32.5ポイント多かった。

会社へのコミットメント（功利愛着）が高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、会社へのコミットメント（功利愛着）が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、コミットメント（功利愛着）「高」の割合が71.1%、「中」の割合が21.7%、「低」の割合が7.2%で、顕著にコミットメント（功利愛着）が高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が34.2%、「中」の割合が32.9%、「低」の割合が32.9%で、FLが高い人材と比較してコミットメント（功利愛着）が高い割合が36.9ポイント少なく、低い割合が25.7ポイント多かった。

会社へのコミットメント（規範）は関係がない

➤仮説が支持されなかった。

FLが高い人材は、会社へのコミットメント（規範）が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、コミットメント（規範）「高」の割合が39.5%、「中」の割合が27.6%、「低」の割合が32.9%であった。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が19.2%、「中」の割合が28.8%、「低」の割合が52.1%で、FLが高い人材と比較してコミットメント（規範）が高い割合が20.4ポイント少なく、低い割合が19.2ポイント多かった。

会社へのコミットメント（功利存続）が低い

➤仮説が支持されなかった。

FLの高低と会社へのコミットメント（功利存続）の高低には関係性が見られなかった。FLの「高」、「中」、「低」のグループで、コミットメント（功利存続）の高い割合、低い割合がともに一定の傾向で推移しなかった。

働きがいを感じる度合いが高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、働きがいが高い傾向が見られた。FLが高い人材は、働きがい「高」の割合が65.8%、「中」の割合が25.0%、「低」の割合が9.2%で、顕著に働きがいが高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が20.5%、「中」の割合が41.1%、「低」の割合が38.4%で、FLが高い人材と比較して働きがいが高い割合が45.3ポイント少なく、低い割合が29.2ポイント多かった。

会社をイノベティブだと感じる度合いが高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、会社をイノベティブだと感じる度合いが高い傾向が見られた。FLが高い人材は、会社をイノベティブだと感じる度合い「高」の割合が57.2%、「中」の割合が32.2%、「低」の割合が10.5%で、顕著に度合いが高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が5.5%、「中」の割合が42.5%、「低」の割合が52.1%で、FLが高い人材と比較して会社をイノベティブだと感じる度合いが高い割合が51.7ポイント少なく、低い割合が41.6ポイント多かった。

自分の処遇への納得感・満足感が高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、自分の処遇への納得感・満足感が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、処遇への納得感・満足感「高」の割合が67.8%、「中」の割合が17.8%、「低」の割合が14.5%で、顕著に納得感・満足感が高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が23.3%、「中」の割合が35.6%、「低」の割合が41.1%で、FLが高い人材と比較し処遇への納得感・満足感が高い割合が44.5ポイント少なく、低い割合が26.6ポイント多かった。

自分や所属組織への総合的な満足度が高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、自分や所属組織への総合的な満足度が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、総合的な満足度「高」の割合が71.1%、「中」の割合が19.2%、「低」の割合が9.2%で、顕著に総合的な満足度が高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が32.9%、「中」の割合が28.8%、「低」の割合が38.4%で、FLが高い人材と比較し総合的な満足度が高い割合が38.2ポイント少なく、低い割合が29.1ポイント多かった。

<属性に関する特徴>

年代が高い

➤仮説が支持されなかった。

FL「高」の割合は、20代が25.8%、30代が27.0%、40代が34.7%、50代は34.1%と、20代から40代にかけて年代が高くなるにつれてFL「高」の割合が増える。一方で、FL「低」の割合は、20代が11.3%、30代が21.4%、40代が11.3%、50代は14.3%と、30代、50代でFL「低」の割合が増えており、一概に正の関係性にあるとは言えないことが分かった。

年収が高い

➤仮説が支持された。

本人年収が高くなるほどFL「高」の割合が大きくなり、FL「低」の割合が小さくなる傾向から、本人年収とFLは正の関係性にあると考えられる。

所属する企業規模が大きい

➤仮説が支持されなかった。

所属する企業規模とFLの高低には関係性が見られなかった。企業規模ごとに、FLが高い割合、低い割合を確認したところ一定の傾向で推移しなかった。一方で、企業規模が「100人以下」もしくは「1,001人以上」のグループは、他グループと比較してFL「高」の割合が5~10ポイントほど多くなった。

転職経験がある、転職回数が多い

➤仮説が支持されなかった。

転職経験や転職回数とFLの高低には関係性が見られなかった。転職回数ごとに、FLが高い割合、低い割合を確認したところ一定の傾向で推移しなかった。一方で、「転職回数が2回」のグループのみ、他グループと比較してFL「高」の割合が10~12ポイントほど多くなった。

投資経験がある、投資歴が長い

➤仮説が支持された。

投資経験があり、投資歴が長くなるほどFL「高」の割合が多くなることから、投資経験・投資歴とFLは正の関係性にあると考えられる。ただし、投資歴「10年以上」のグループに限って、投資歴が短い「5~10年」のグループと比較してFL「高」の割合が少ない。

自律・独立志向が高い（＝安定・帰属志向が低い）

➤仮説が支持されなかった。

FLが高い人材は、安定・帰属志向が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、安定・帰属志向「高」の

割合が 62.5%、「中」の割合が 25.0%、「低」の割合が 12.5%で、顕著に安定・帰属志向が高い。一方で、FL が低い人材は、「高」の割合が 26.0%、「中」の割合が 35.6%、「低」の割合が 38.4%で、FL が高い人材と比較して安定・帰属志向が高い割合が 36.5 ポイント少なく、低い割合が 25.9 ポイント多かった。

【検証結果から得られる示唆】

マス調査の結果から、FL が高い人材は、組織に対するコミットメント（目的、功利愛着、規範）や働きがい、パフォーマンスが高く、納得・満足できる高水準の収入を得ている傾向にあることが分かった。FL が高いことは「離職率の増加につながるのではないか」という懸念、投資経験があることは「株価が気になり、業務に集中しなくなるのではないか」といった懸念が想起されるが、今回の調査では、FL が高い人材はむしろ安定・帰属志向とパフォーマンスが高いという、当該懸念を払しょくする結果であった。また、転職経験や転職回数の多さと FL の高低との間に関係性がないという結果は、企業が従業員に対して FL を高める施策を打つうえで一つの安心材料になると言える。

(5) 特定個社調査の分析：

【調査の概要】

調査対象：クリエイト株式会社（大阪府、管工機材業界、卸売業）

調査対象：所属正社員

有効サンプルサイズ：426

調査方法：Web アンケート調査

調査時期：2024 年 1 月

設問数：本調査 62 問、属性調査 16 問

【調査の結果】

< 凡例 > +：FL との正の関係性あり、－：FL との負の関係性あり、無：FL との関係性なし

検証仮説		分析結果	
カテゴリ	項目	個社調査	マス調査 (再掲)
パフォーマンス 職務態度	仕事のパフォーマンス	+	+
	会社へのコミットメント（目的）	+	+
	会社へのコミットメント（功利愛着）	+	+
	会社へのコミットメント（規範）	無	+
	会社へのコミットメント（功利存続）	-	無
	働きがいを感じる度合い	+	+
	会社をイノベーティブだと感じる度合い	+	+
	自分の処遇への納得感・満足感	+	+
	自分や所属組織への総合的な満足度	+	+
属性	年代	+	無
	年収	+	+
	所属企業の規模		無
	転職経験・転職回数	無	無
	投資経験・投資歴	+	+
	自律・独立志向		-

FL が高い人材は、「仕事のパフォーマンスが高く、会社へのコミットメント（目的、功利愛着）を高く持ち、自分の会社に働きがい、イノベーティブさを感じており、処遇を含めた総合的な満足度が高いが、功利存続的な会社へのコミットメントは低い」傾向にあることが示唆された。また、属性としては「年代、年収が高く、投資歴が長い（投資経験がある）」傾向にあることが示唆された。FL が低い人材は、その反対の傾向を持つことが示唆された。一方で、規範的なコミットメント、転職経験や

転職回数の多さは、FL の高低に関係性が見られなかった。

【仮説検証の詳細】

<パフォーマンス、職務姿勢に関する特徴>

仕事のパフォーマンスが高い

➤主観的パフォーマンス*において、仮説が支持された。

FL が高い人材は、業務におけるパフォーマンスが高い傾向が見られた。FL が高い人材は、主観的パフォーマンス「高」の割合が 80.7%、「中」の割合が 18.5%、「低」の割合が 0.8%で、顕著に主観的パフォーマンスが高い。一方で、FL が低い人材は、「高」の割合が 47.4%、「中」の割合が 39.7%、「低」の割合が 12.8%で、FL が高い人材と比較して主観的パフォーマンスが高い割合が 33.3 ポイント少なく、低い割合が 12.0 ポイント多かった。

*主観的パフォーマンスは客観的パフォーマンス（個人業績）と正の関係性が見られた。具体的には個人業績が高い人材は主観的パフォーマンス「高」の割合が 88.9%に上るが、個人業績が低い人材は主観的パフォーマンス「高」の割合が 37%との結果であった。

会社へのコミットメント（目的）が高い

➤仮説が支持された。仮説が正しいことが示唆された。

FL が高い人材は、会社へのコミットメント（目的）が高い傾向が見られた。FL が高い人材は、コミットメント（目的）「高」の割合が 77.3%、「中」の割合が 16.0%、「低」の割合が 6.7%で、顕著にコミットメント（目的）が高い。一方で、FL が低い人材は、「高」の割合が 33.3%、「中」の割合が 48.7%、「低」の割合が 17.9%で、FL が高い人材と比較してコミットメント（目的）が高い割合が 44.0 ポイント少なく、低い割合が 11.2 ポイント多かった。

会社へのコミットメント（功利愛着）が高い

➤仮説が支持された。

FL が高い人材は、会社へのコミットメント（功利愛着）が高い傾向が見られた。FL が高い人材は、コミットメント（功利愛着）「高」の割合が 68.9%、「中」の割合が 26.9%、「低」の割合が 4.2%で、顕著にコミットメント（功利愛着）が高い。一方で、FL が低い人材は、「高」の割合が 41.0%、「中」の割合が 33.3%、「低」の割合が 25.6%で、FL が高い人材と比較してコミットメント（功利愛着）が高い割合が 27.9 ポイント少なく、低い割合が 21.4 ポイント多かった。

会社へのコミットメント（規範）は関係がない

➤仮説が支持された。

FL の高低と会社へのコミットメント（規範）の高低には関係性が見られなかった。FL の「高」、「中」、「低」のグループで、コミットメント（規範）の高い割合、低い割合がともに一定の傾向で推移しなかった。

会社へのコミットメント（功利存続）が低い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、会社へのコミットメント（功利存続）が低い傾向が見られた。FLが高い人材は、コミットメント（功利存続）「高」の割合が 34.5%、「中」の割合が 37.8%、「低」の割合が 27.7%であった。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が 43.6%、「中」の割合が 33.3%、「低」の割合が 23.1%で、FLが高い人材と比較してコミットメント（功利存続）が高い割合が 9.1 ポイント多く、低い割合が 4.6 ポイント少なかった。

働きがいを感じる度合いが高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、働きがいが高い傾向が見られた。FLが高い人材は、働きがい「高」の割合が 71.4%、「中」の割合が 25.2%、「低」の割合が 3.4%で、顕著に働きがいが高い。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が 35.9%、「中」の割合が 47.4%、「低」の割合が 16.7%で、FLが高い人材と比較して働きがいが高い割合が 35.5 ポイント少なく、低い割合が 13.3 ポイント多かった。

会社をイノベティブだと感じる度合いが高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、会社をイノベティブだと感じる度合いが高い傾向が見られた。FLが高い人材は、会社をイノベティブだと感じる度合い「高」の割合が 34.5%、「中」の割合が 37.0%、「低」の割合が 28.6%であった。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が 12.8%、「中」の割合が 44.9%、「低」の割合が 42.3%で、FLが高い人材と比較して会社をイノベティブだと感じる度合いが高い割合が 21.7 ポイント少なく、低い割合が 13.7 ポイント多かった。

自分の処遇への納得感・満足感が高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、自分の処遇への納得感・満足感が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、処遇への納得感・満足感「高」の割合が 37.0%、「中」の割合が 26.9%、「低」の割合が 36.1%であった。一方で、FLが低い人材は、「高」の割合が 20.5%、「中」の割合が 30.8%、「低」の割合が 48.7%で、FLが高い人材と比較し処遇への納得感・満足感が高い割合が 16.5 ポイント少なく、低い割合が 12.6 ポイント多かった。

自分や所属組織への総合的な満足度が高い

➤仮説が支持された。

FLが高い人材は、自分や所属組織への総合的な満足度が高い傾向が見られた。FLが高い人材は、総合的な満足度「高」の割合が 68.9%、「中」の割合が 26.1%、「低」の割合が 5.0%で、顕著に総合的な

満足度が高い。一方で、FL が低い人材は、「高」の割合が 39.7%、「中」の割合が 30.8%、「低」の割合が 29.5%で、FL が高い人材と比較して総合的な満足度が高い割合が 29.4 ポイント少なく、低い割合が 24.5 ポイント多かった。

<属性に関する特徴>

年代が高い

➤仮説が支持された。

FL が高い人材は、年代が高いという傾向が見られた。FL「高」の割合は、20 代が 18.6%、30 代が 19.8%、40 代が 30.3%、50 代は 35.7%、60 代以上は 42.1%と、年代が高くなるにつれて FL「高」の割合が増える。また、FL「低」の割合は、20 代が 31.4%、30 代が 25.2%、40 代が 14.7%、50 代は 11.2%、60 代以上は 2.6%と、年代が高くなるにつれて FL「低」の割合が減る。

年収が高い

➤仮説が支持された。

本人年収が高くなるほど FL「高」の割合が多くなり、FL「低」の割合が少なくなる傾向から、本人年収と FL は正の関係性にあると考えられる。

転職経験がある、転職回数が多い

➤仮説が支持されなかった。

転職経験や転職回数と FL の高低には関係性が見られなかった。転職回数ごとに、FL が高い割合、低い割合を確認したところ一定の傾向で推移しなかった。一方で、「転職回数が4回以上」のグループのみ、他グループと比較して FL「高」の割合が 12~17 ポイントほど少なくなり、FL「低」の割合が 5~15 ポイントほど多くなった。

投資経験がある、投資歴が長い

➤仮説が支持された。

投資経験があり、投資歴が長くなるほど FL「高」の割合が多くなり、FL「低」の割合も少なくなる傾向から、投資経験・投資歴と FL は正の関係性にあると考えられる。

【検証結果から得られる示唆】

個社調査の結果から、FL が高い人材は、組織に対するコミットメント（目的、功利愛着）や仕事の働きがい、パフォーマンスが高く、納得・満足できる高水準の収入を得ている傾向にあることが分かった。マス調査と同様に、転職経験や転職回数の多さと FL の高低との間に関係性がないという結果は、企業が従業員に対して FL を高める施策を打つうえで一つの安心材料になると言える。

会社へのコミットメントのうち、功利存続のみ、FL と負の関係性にあることが分かった。功利存続的コミットメントは、損得勘定に基づいて組織への所属を選ぶ考え方と捉えることができるが、FL の高

い人材は比較的に経済的に自立していると考えられ、会社への依存度が低い傾向にあると推測されるため、FL の高い人材は「損得勘定で会社にいる」という考え方をしない傾向にあることが示唆される。裏を返せば、FL が低い人材が「損得勘定で会社にいる」という考え方をする傾向も可能性として残るため、従業員の FL を向上させる施策を打つことで、功利存続的コミットメントではなく、より目的、功利愛着的なコミットメントを基に会社にいる人材を増やすことが重要であると考えられる。全体的にマス調査と結果の傾向は似ており、さらにパフォーマンスについて客観的な定量データで正の相関が判明した点が、個社調査を実施した意義として指摘できる。

（６）総論：本調査から得られた示唆

【人的資本経営の中で FL をどう位置づけることができるか？】

マス調査と個社調査の結果から、FL は、企業で働く個人の「会社へのコミットメント」や「働きがい」、「仕事のパフォーマンス」、「処遇を含めた総合的な満足度」等、人的資本経営において核となる重要な要素との間に関係性があることが示唆された。

会社へのコミットメントのうち、マス調査・個社調査ともに FL との正の関係性が見られたのは、目的コミットメントと功利愛着コミットメントであった。加えて、個社調査においては、功利存続コミットメントが FL と負の関係性にあるという結果が見られた。これらは、「FL の高い人材は、他に良い働き先がない等の損得勘定で残っているのではなく、会社の理念や目的に共鳴し、会社が気に入っているから居続けることを選択する」傾向にあることを示唆する。

加えて、企業で働く個人の FL を高め、経済的自立を促したことによって離職につながるのではないかという懸念に対し、本調査ではその懸念を払しょくする結果が得られた。FL が高い人材は安定・帰属志向が高く、むしろ今いる企業における長期的な従事、スキルアップ、年収アップを求めたいと考える傾向にあることが分かった。

上記から総合的に、従業員の FL を高めることは、企業と従業員の双方にとってポジティブな効果をもたらし、長期にわたって良好な関係性を構築することにつながりうることが考えられる。企業による積極的な従業員の FL 向上施策の実施が、人的資本経営の一要素として機能し、長期的な企業価値向上に資することが示唆される。

今後の検討課題としては、ボリュームゾーンである「FL が中～低」のグループを如何にして「FL が高く、コミットメントも高い人材」にしていくかという点にある。

【企業としてできることは何か？】

人事施策として、「金融リテラシー講座」等、FL 向上、ファイナンシャル・ウェルビーイング実現を支援する施策の検討が考えうる。FL の向上により、マネープラン上の課題把握のニーズや、実際の金融行動のための相談ニーズが喚起されることも想定されるため、講座とセットでこれらのニーズを満たすためのフォローアップも重要と考えられる。具体的には、専門家と連携した「マネープランニング講座」、「投資講座（企業型 DC、iDeCo、NISA 等）」でライフプランや資産計画の相談・策定が

できる等、会社としてサポートを行う体制を整備・周知し、より従業員にとってポジティブな機会となるようなデザインとすることが重要であると考えられる。

【信託銀行としてできることは何か？】

信託銀行としては、企業年金をはじめとした多様な分野で従業員の FL 向上を図り、企業の人的資本経営に貢献できると考えられる。具体的には、確定拠出年金（DC）の投資教育やライフプランセミナーを行うこと、確定給付企業年金（DB）や DC の「見える化」を推進することで従業員の老後の不安を払しょくすることが想定される。また、従業員に報酬として自社株式を付与する仕組み（株式交付信託（ESOP 信託）・RS 信託）の導入や、資産形成を支援する取り組みなどを通じて従業員の FL 向上を図ることも可能である。このような取り組みを通じて、企業の人的資本経営を支援し、企業価値向上に貢献していきたい。

以上

【プロジェクト関係者（敬称略）】

● 三井住友信託銀行

年金信託部

飯島 洋平

年金コンサルティング部

杉浦 章友

● 三菱 UFJ 信託銀行

トータルリワード戦略コンサルティング部

遠田 健 / 関口 翔太 / 田部井 信幸

● みずほ信託銀行

年金コンサルティング部

三浦 進太郎 / 西村 壮弘

信託フロンティア開発部

野島 大樹

● りそな銀行

信託年金営業部

秋山 佑介

信託年金企画部

加藤 雅明

● アドバイザー

株式会社横田アソシエーツ代表取締役/慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授
横田 浩一